

グローバル化への道程

～ある日本的視野の探求～

Path to Globalization: Pursuit of a Japanese Approach

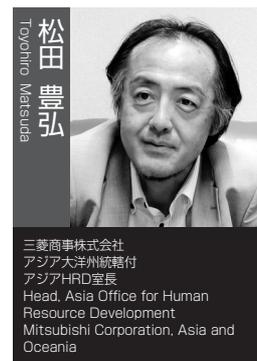
日本企業においては、日英バイリンガル企業文化を醸成し、「日本発ビジネスでは日本人が主、非日本人が従」とする一方で、海外（各国）発ビジネスを探求して、「海外発ビジネスにおいては非日本人が主、日本人が従」というバイラテラルの戦略が考えられる。

この実現のためには、本社の持つコア・コンピタンスを維持・発展させつつ、それらノウハウ等を英語化し、企業理念は無論のこと、日本発ビジネスモデルとノウハウ等も海外オフィスおよびグループ企業に対して浸透させることにより、日本発ビジネスの多国間シナジーを創出する。

同時に、海外オフィスの非日本人マネジャー（従来はNSと総称された人材群）に、日本発ビジネスモデルのノウハウを共有してもらったうえで、さらに新規ビジネスの企画・実施することの支援を通じて、海外発のビジネスノウハウを醸成せしめ、ひいては当該国発および地域間のビジネスの創出および拡大が可能となる。

上記の双方の実現の必要条件是、日英のバイリンガル化（およびトライリンガル化：中国、台湾、韓国等）と日本発ビジネスモデルの英語化、さらにはそれらの応用としての海外発および海外間ビジネスの創出のためのインフラを整える必要がある。そしてこのインフラの最も重要な要素は、駐在員（RS）と当該国雇用社員（NS）の双方の「戦略マネジャー」化である。

本稿では、一日本企業の「グローバル化」の過程を時系列的に分析し、いくつかの普遍的教訓を導くとともに、今後の課題を明確化することを試みた。最後に、本理論は英語を母国語としない、タイおよびインドネシア等の国際企業でも応用可能であることを付記する。



By creating a work environment where employees communicate in both Japanese and English, Japanese firms can pursue a bilateral command strategy: for businesses launched in Japan, Japanese personnel take the lead while non-Japanese personnel assume subordinate roles; for businesses launched overseas and promoted by Japanese firms, the roles are reversed.

To realize this strategy, firms can create synergy among offices in different countries with regard to businesses based in Japan by not only maintaining and developing the core competencies of the headquarters and making know-how and other information available in English, but also sharing Japanese business models and know-how with overseas offices and group companies.

At the same time, when non-Japanese managers of overseas offices understand Japanese business models and know-how, firms can develop business know-how based on overseas operations by helping the managers plan and operate new businesses. This can, in turn, create or expand locally launched businesses and interregional businesses.

Achieving these strategies requires bilingual communication (Japanese and English) or trilingual communication (Japanese and English, along with an additional language for businesses in countries such as China, Taiwan, South Korea); the availability of information on Japanese business models in English; and infrastructure for creating businesses that are launched overseas or conducted between foreign countries on the basis of these language and business models. The most important factor in creating this infrastructure is to make both those employees sent from Japan (rotational staff) and those employees hired locally (national staff) play the role of strategic managers.

This article analyzes events in the globalization process of a Japanese company in chronological order, draws some general lessons, and clarifies issues to be solved in the future. The theory discussed in this article can be applied to international companies in countries such as Thailand and Indonesia where the native language is not English.

1 | はじめに

早いもので、筆者が1996年正月にインドネシアから帰任し、当社の国際人材開発室に配属されてから18年が経過した。この間、一貫して「日本企業、ひいてはアジア企業のグローバル化をいかに推進すべきか」という問題意識から、さまざまなグローバル人材開発（Global Human Resource Development；GHRD、以下GHRDと表記）施策を組織的に実行してきた。今般、三菱UFJリサーチ&コンサルティング様からの執筆の機会をいただいたこともあり、この貴重な機会をとらえ、これまでの試行錯誤をまとめてみたいと考えた。下述する筆者の経歴と現在の理論的基盤との関わりは、日本企業のグローバル化に取り組んで来られた実務家諸姉兄にとってなんらかの参考になるのではないかと希望の観測から、以下に述べさせていただくことにしたい。

なお、本稿は、本社および地域統括において筆者が企画立案し、実施した実体験に基づく知見であるが、必ずしも所属組織の現在の全社経営ビジョンおよび各種施策と軌を一にしているわけではなく、文責はすべて筆者に帰属するものである点、冒頭にお断りしておきたい。

2 | 筆者自身の略歴

いかなる組織でも、そのグローバル化の内実は、組織構成員個々人の意識に裏づけられた個人的行動の集合としての組織的行動の所産である。したがって、筆者の経歴（主要部分のみ）とその仕事、そして仕事を通じて結晶化した「意識」と「思考」、「行動」の結果には明らかな「因果関係」がある。そんなところから、筆者の略歴が少しでも参考になればとの思いから、下に示す。

1989年夏（32歳）初の海外赴任 ジャカルタ駐在事務所

1995年冬（38歳）東京本社へ帰任 人事部国際人材開発室（兼企画チーム）

1998年春（41歳）香港駐在 グローバルヒューマンネットワーク（GHN）社総経理

2000年春（43歳）東京本社へ帰任 人事部国際人材開発室（兼）GHN社総経理

2001年春（44歳）東京本社 人事部国際人材開発室長

2006年春（49歳）同 HRDセンター部長代行（兼）国際人材開発室長

2009年秋（52歳）アジアHRD室長（在シンガポール）一至今在

初の駐在であるジャカルタでは、約60～70名のRS（Rotating Staff；本社からの駐在員）および帯同家族のお世話と日本人会の事務局として多忙な毎日であった。現地の物価も今よりずっと安く、駐在員給与もだいぶ低かった。インドネシア人学卒の月給がわずか300米ドル（当時の為替で約3万円程度；1米ドル=2,000ルピアの時代）以下であった。また、昇給・昇格も緩やかだったので、若手の退職事例が後を絶たなかった。欧米のHRコンサルも皆無で、経営者もスタッフたちも「市場認識」が薄かったこともある。スタッフ組合もなかった時代である。個人的にはなんとか給与を上げてやりたいと思い、当時の乏しい人事ノウハウでシステムを構築し、業績連動ボーナスを導入した。これが、筆者のGHRD方法論の原点となる。

1994年に国際人材開発室が社長直轄で設置され、東京からアジアのオフィスの人事担当者へのヒアリングのため、域内会議が開催された。香港で実施される予定が諸般の事情でジャカルタでの開催となった。そこで明らかになったことは、アジアの各オフィスでのHRD状況があまりにも異なっていたことである。1995年3月、域内HR会議が開催され、そこで台湾三菱の現地化が進んでいることに驚いた。

他のアジアのオフィスは、給与・賞与の市場認識も薄く、当時、本社が提案してきた新たな施策である「インターナショナルスタッフ（IS）」と「ナショナルコアスタッフ（NCS）」についても、ピンときていないようであった。しかし、上述のように、低い給与でも一生懸命に働いてくれるインドネシア人ナショナル・スタッフ（当

該国雇用社員；以下、NSと表記）の顔を思い浮かべ、これは役立つと判断して数名を登録し、登録者を対象とした第1回グローバルリーダーシッププログラム（GLPフェーズ1：1996年2月実施）への参加者を選定した直後に本社帰任となった。

さらに、ジャカルタ駐在事務所での退職事例を研究する中で、商品別に退職件数が異なることに強い関心を持った。たとえば化学品の中でも合成樹脂のビジネス担当者が次から次へと辞めてゆくのである。また、鉄鋼製品の中でも、鋼管ビジネスの担当者の流動性が高いことに気づいた。後述する「業界別・商品別アプローチ」の萌芽があったわけである。

1996年初頭に本邦帰国後、新設の国際人材開発室にて業務に没頭したが、「何かが足りない、しかしそれが分からない」状態が1～2年続いた。その間、欧米の有能社員が次から次へと辞めるに対し、アジア人は退職が少ない。やはりアジアが重要だと感じ、ジャカルタ時代からフォローしていたAMS（＝ASEAN MANAGEMENT SEMINAR）の上級版を東京で開催したり、中国の有能Managerのセミナー（日本語版と英語版の2種類）を本社で開催したり、特定営業部局の事業投資先のManagerのマネジメント教育を支援したりと、単体および連結のHRD施策の試行錯誤の日々が続いた。

そんな中で、2回目の駐在を命ぜられた。1998年、返還直後の香港であった。これが、現在の方法論構築に至る方向性を決定した体験につながっている。

赴任したグローバルヒューマンネットワーク（GHN）社は、一言で言えば「契約で『プロ人材』をキャリアマネージ」してゆく会社である。有能社員でも欧米のプロ人材は、「就社」ではなく「就職」であるため、ポジションとその職務における「責任」（役割期待）と「権限」に従う。したがって、ともすると「キャリアが見えない」といって勝手に市場から「次」を探して出て行ってしまう。かといって、組織風土に合うかどうか、短期間では分からないし、経営としては正社員には一定のコーポレートカルチャーとの合致を求めるので、これを逸脱する

人材は慎重に見極める必要がある。したがって、GHN社をプラットフォームとして「複数年契約で『確保』して見極めること」を開始した。このような「契約システム」が当時のアジア人のメンタリティに合ったシステムであったかといえば疑問であるが、一種の実験となったわけである。

結果は、GHN社員のうち、少数ではあるが最も日本人正社員に近く、かつ汎用性のある総合職タイプが、「総合職」もしくは「専門職」で採用された。一方、衰退する部局、もしくは年次のパフォーマンスがはかばかしくないケースでは、一定期間の後に「契約満了」で完結、もしくは「子会社等への転籍等」がオプションとして提示された。

今では、このようなケースはほとんどないし、グラスシーリング（ガラスの天井）は取り除かれつつあるが、総勢延べ100名におよぶ「契約プロ社員」の個別HRケースからの教訓は実に大きい。現在、グローバルベースでの「個人別キャリアマネジメント」の推進と、その過程における「当該スタッフとの密接なコミュニケーションの重要性」について腐心しているのは、この当時の生々しい実体験から来ている。

いわゆる「契約によるキャリアマネジメント」（Contractual Career Management）の場合、複数年契約のため、常に各年のパフォーマンスマネジメントとともに2～3年先の「次の契約」を考慮しなければならない。この点が、「玉突き人事」になりやすい終身雇用とは別世界であった。ここからの学びが現在の問題意識につながっている。

香港駐在後、わずか2年で東京本社への帰任を命ぜられたときは、本当に残念だった。なぜなら、グローバル雇用、リージョナル雇用についてのノウハウがだいぶ蓄積されてきたものの、単体拠点のHRシステムの改善については、まだ緒に就いたばかりであったからである。香港に赴任してまず本格的にコンサルしたのは、前述した台湾三菱であった。台湾人の有能さについては、以前から見聞きしていたし、NS部長が域内で一番多かったのも

同社であったので、大きな関心を抱き続けていたが、その理由はそれまで不明であった。コンサルを通じて明確になったことは次の3点である。これらは、台湾三菱が今日に至るまで、アジアもしくは世界で最も「現地化」しているオフィスであり続けている理由である。

①3カ国語人財—英語人財を採用し、日本語人財化。
本社戦略情報がすべて理解可能。

②給与・賞与の市場競争力—市場の90%の水準が歴史的に維持されていた。同時期、たとえば香港は市場の50%前後。

③台湾人による台湾人のHRD—台湾人部長が増える過程で左記が確立。アジアでは希少。

この台湾の事例からバイリンガル情報の重要性を認識した。

この「バイリンガル・コンピタンス」については第4章で詳述する。

3 | グローバルHRD意識と個々人の経歴との関連

2000年に香港から東京本社に戻り、グローバル人材開発室を任されたが、GHRDの必要性について、トップマネジメントのサポートは十二分に得られたものの、一般社員の「行動」はもちろん、「意識」もまだまだであった。終電の中で「なぜグローバル人財施策が広く社内では受け入れられないのか？」という疑問と格闘していた日々が、昨日のこのように思い出される。一方、酷使していた部下からは、「結果のはっきり出ない毎日では、とてもじゃないがやってられません」と真顔で言われ、顔色を失ったこともあった。

「グローバル化とは何か」について社内的コンセンサスが十分にない時代であったから、ほぼすべての新規施策が試行錯誤になっていた。そして、そのような組織的コンセンサスの欠如は、新規GHRD施策に対する、決してポジティブとはいえない反応として都度跳ね返ってきた。しかし、終電帰宅の日々の中で煩悶していた状況の元凶は、「抵抗勢力」ではなく、「無関心」もしくは「不重要」であることに気づくまでには、実に数年もかかったのである。

90年代からの学びで今も試行錯誤している施策がある。第一に、グローバルリーダーシッププログラムおよびリージョナルリーダーシッププログラム、そして第二に域内マネジメントプログラムである。これらについては、第4章で詳述するが、重要なのは、これらプログラムに対する社内マネジメント各位の「意識」である。

今でも忘れない出来事がいくつかある。ひとつは、90年代後半にグローバルリーダーシッププログラム（フェーズ1：グローバル意識改革）を構築し、実施していたこと。ある参加者がセミナー後、筆者にこぼした事柄である。彼が同プログラムを終え、新たなグローバル意識と知識を携え所属オフィスに戻ったとき、ある本社駐在員（Rotating Staff；以下RS）から冷淡にこう言われたと。

「君、5日間もセミナーに籠っていったい何を学んで来たの。欧米グローバル企業の教訓だって。われわれは日本企業だよ。そもそもやり方が違うのだよ」

実際、参加者の大多数の「意識改革」はできたものの、自らの所属組織を変革するスキル、特に多くは日本人RSである自らの上司を変えるスキルは身につけていない。したがって、その壁を越えることができず、多くの有能な欧米人マネジャーが文字通り次から次へと辞めていった。そのような中でも、1996年に導入したインターナショナルスタッフ制度は、大きな、かつポジティブな影響をNSに与えた。

第1回のグローバルリーダーシップ（フェーズ1）プログラムは、米国西海岸で開催され、総勢50名に近いNSが世界中から参集した。有名なワイナリー近郊で場所も素晴らしかったが、参加者は、数千人の中から厳選されただけあってエネルギーに溢れた、志気の高いグループであった。なお、その中に本社から選ばれた3名の日本人参加者がいたことが注目される。歴史上、初のNS+RSジョイントグローバルプログラムだったからである。しかし、本セミナーの本質は、専らNSの教育であって、RSの教育ではなかった。GLP-IIは、その後計6回実施され、約250名が参加した。当社のグローバル化の歴史に

において90年代後半の一大エポックである。

2つ目は、本社の役員クラスと会話したときのことである。グローバル化を社内で行脚しているときに言われて驚いたことがある。その役員は、北米経験が長い方だったが、筆者が言うような有能なグローバル社員など現地にはほとんどいなかったと言うのである。

思わず反論しかけたが、その後何度も彼のセリフを思い返し、ようやく辿りついた結論がある。彼の経歴を調べると米国、中南米の経歴はあるが、アジアの経験がない。そこから推論できることは、米国でも「グローバル社員」はいたが、多数辞めてしまったこと。さらには、彼のグループにはそのようなグローバルポテンシャルを持った社員がいなかったこと。そして、ビジネスモデルが正に日本人中心であることも追加の理由の一つとして挙げられる。いずれにしても、数万人規模の国際的企業では、役員レベルといえども、タテ組織の戦略とリソースは知悉していても、すべての地域のリソースに通暁しているわけではなく、日本人中心のビジネスモデルの中では、筆者が目指していたような「非日本人プロ社員」(Non-Japanese Professional) に対しては、その必要性を感じることができないということである。結論的には、実際に一緒に仕事をして苦労をともにした結果、「お互いの尊敬を勝ち得る」間柄になれるかどうかのカギであり、そのような本社員のみが「有能社員」を真に動機づけし確保できるということである。

では、中堅クラスの意識はどうであったかという点、「赴任前研修の歴史」からの教訓が大きい。これについては、次章で具体的に述べたい。

4 | グローバルHRD施策の試行錯誤 (2000年～2006年)

筆者が2000年に香港から帰任してからの各種施策については、経団連出版から2006年に出版された『グローバル人事—その現実と課題』(第3章)に時系列的に記した経緯がある。本章では、2000年から2006年まで、当方が企画立案した各種GHRD施策の中で、当社および多くの日本企業、そしておそらくは、今後台頭してくる

タイおよびインドネシアの国際企業にとって、最も重要であろうと考える7つの領域について述べたい。

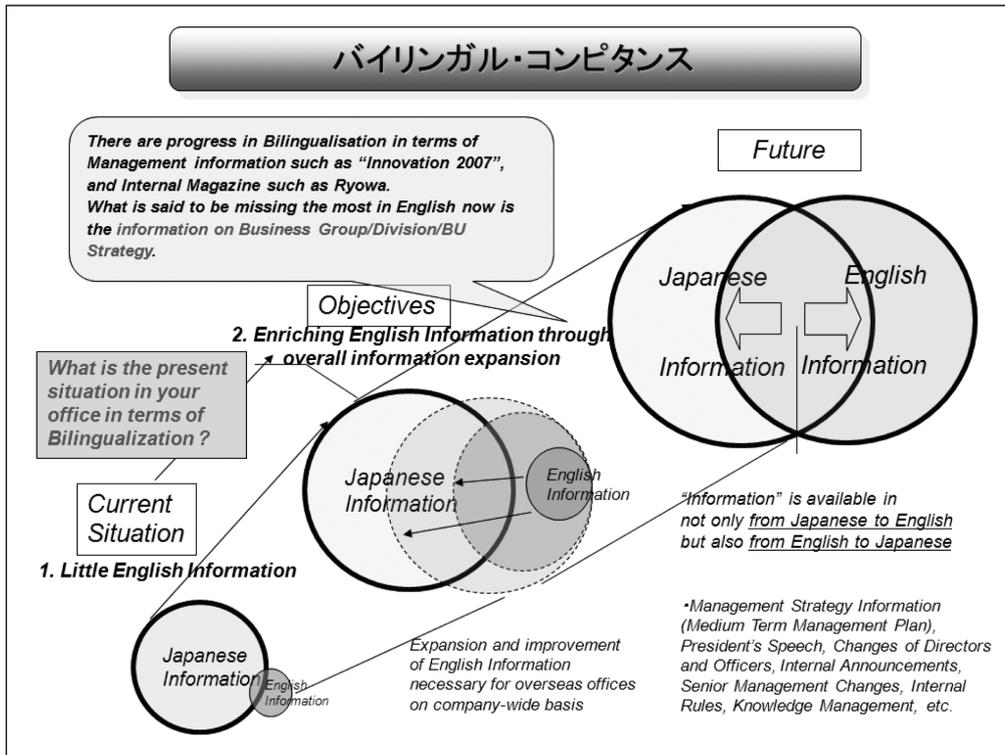
- (1) バイリンガル化(日英)とトライリンガル化(日英+もうひとつの言語)
- (2) ビジネスモデルの変化に応じたHRD施策の対応
- (3) 赴任前研修の変遷とその試行錯誤からの教訓
- (4) グローバルリーダーシッププログラム・フェーズ2(GLP-II)からの学び
- (5) 赴任後研修の試み: そのコンテンツとデリバリーの進化
- (6) 階層別マネジメント研修の重要性とその進化
- (7) 社内HRDコンサルから得た教訓

(1) バイリンガル化(日英)とトライリンガル化(日英+もうひとつの言語)

2000年以降、今日に至るまで、GHRD施策の中で中核的位置を占めているのが本項目である。図表1をご覧いただきたい。90年代に始めた日英バイリンガル化は、本社組織および本社スタッフの「叡智」と「各種ノウハウ」を英語化し、海外オフィスに伝えるというものであった。図表1の左下の2つの○のように、本社に存在する多大な日本語知識ベースのうちほんの一部が徐々に「英語化」され、細々と拡大していたものが、2000年以降には中ほどの図のように英語部分が相対的に大きくなり、本社の規程の重要なものは大部分が英語化されるようになった。これは90年代に比べ大きな進化である。

しかしながら、当方の目指す「バイリンガル・コンピタンス」は、日本語→英語に留まらない。日本発のビジネスではナレッジ共有において日本人が主導者となるが、海外発のビジネスが多くなれば非日本人が主導することになる。すなわち、知の流れが英語→日本語となる。これは、非日本人プロ人財の確保が必要条件となるので、大組織においては実現に相当の時間がかかる。当社では、10年以上の試行錯誤の結果、一部のプロ人財の複数ネットワークを拡大させる過程において一定レベルで実現している。このような日英バイリンガルノウハウが蓄積され、右上の2つの○になってゆくの理想である。英語

図表1 バイリンガル・コンピタンス



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

ノウハウと日本語ノウハウがそれぞれ拡充し、双方の結びが大きくなってゆくが、それら2種のナレッジベースは決して同一の輪にはならない。むしろ、各地域では英語ノウハウが増大してゆく。

このバイリンガル・コンピタンスの実現が日本企業、および英語を母国語としないアジア各国のグローバル化の第一のカギである。

(2) ビジネスモデルの変化に応じたHRD施策の対応

先に本店の役員レベルであっても、数万人規模の組織の陣容の局所的変化をフォローしきれないという事実を述べた。結論は、数万人の組織の中では、トップから中堅のマネジャー層の大多数の意識とスキルが変化しない限り、グローバル化を加速させることはできないということである。

この場合の日本企業の「グローバル化」とは、次のように定義する。すなわち、

「多くの日本企業が現在直面している日英バイリンガル・コンピタンスの進化の過程で、日本人のプロ人材

と非日本人のプロ人材が対等にナレッジを共有しつつ、日本発ビジネスと海外（＝非日本）発ビジネスがそれぞれの特長分野において拡大してゆくこと。そして、その中で日本人のグローバルマネジャー、リージョナルマネジャーおよびナショナルマネジャー（＝主戦場は『日本市場』）と非日本人のグローバルマネジャー、リージョナルマネジャーおよびナショナルマネジャー（＝主戦場は『当該国』および『当該地域』）がそれぞれキャリアマネージされて確保されること、そしてそれらが各地域内各国の主要事業投資先においても雁行形態的に実現してゆくこと」

上記の「グローバル化」の文脈での「有能社員」とは、次のように定義する。

「本社関連部局の戦略情報に敏感で常時アクセスしつつ、地域（国）発のビジネスを深く掘り下げ、本社等の意思決定プロセスを理解しつつ、実現可能なプランを策定する。そして社内外ネットワークを最大限活用し、当該ビジネスの実現に大きな貢献をなす人財」

以上の考え方が、どのような経験値から出てきたかを以下に述べる。

まず、2000年に施行した「中国プロフェッショナル (China Professional) 制度」(図表2)からの教訓である。この制度は、90年代に実施したインターナショナルスタッフ制度およびナショナルコアスタッフ制度の認定基準が不明確であったために、給与・賞与施策やキャリアマネジメント施策が次第に形骸化し、多くの既認定者の退職につながったという反省に立ち返ることから始まった。これらの制度の実施にあたっては、当該制度の必要性と維持発展に対する現地マネジメントの強い意思が必要であり、それらに加え、東京関係部局のBuy-Inが必須であるという反省が生かされた。この思想に基づき、現地からの推薦候補者については、本社の管轄BU(ビジネス・ユニット)長以下、主だった東京主管者との面談とグループ人事による承認を条件とした。

ちなみに、本制度は、あまりにも特定のNS群を対象と

する制度であったこともあり、その後数年の継続を経て、現地HRDシステムの中で統合され、上級グレードに吸収することで発展的に解消した。

なお、先述のバイリンガル・コンピタンスとの関連でいえば、英語・日本語・中国語のトライリンガル・コンピタンスに気づかせてくれたのが、本制度の貢献のひとつである。そして、このトライリンガル・コンピタンスは、韓国他のアジア諸国でも適用可能であり、今後重要になるのが、タイ、インドネシア、そしてミャンマー等、国内市場への参入が急務である国々である。

中国プロ制度は、地域発のHRD施策モデルであるが、組織のタテからの視点も重要である。90年代のインターナショナルスタッフは、コーポレートからの選定者が大部分であり、バリバリの営業からの認定者が少なかった。要するに、営業のバリバリであれば、日本企業にあえて留まる必要はなく、欧米のグローバル企業に転職できるはずであるし、実際に転職した事例は枚挙にいとまがない。

図表2 中国プロフェッショナル制度

中国プロフェッショナル制度

「派遣社員(RS)を代替もしくは、当該市場においてRSの機能を凌駕しうる中国人社員」(当初30名目標)

- 2001年度(02年1月1日)に9名認定。多くが3ヶ国語可。Tokyo出向or研修が要件。
- 選定プロセスおよび評価基準の透明性・納得性の確保が成功のカギ。
- 契約概念の導入(当初3年契約制)。
- グローバル企業に競合しうる給与レベルに加え、十分に動機づけしうるPerformance Bonusシステムの導入と評価制度の確立。研修も実施。
- 部長orリーダーのポジションに付かせ、責任と権限を付与。事業投資先の長も!
- 経営情報の開示等において、RSと全く同等に扱う。
- 毎年の業績評価(Performance Management)が成功のカギ。
- Tokyoが認定プロセスに深く関与し、出向・研修等の人材開発を支援。
- 2002年以降2008年まで累計41名を認定済。認定後のフォローアップが成功のカギ。

RS=Rotating Staff (HQ)

NRS=National Rotating Staff

出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

有能な非日本人のプロ人財を最も必要としているビジネスモデルは何か。そして、それを促進するという明確なポリシーを持っているグループ・本部・BUはどこか。このような観点から、コンタクト先のマネジメントに個別具体的に働きかけていった。また、同様のアプローチで、海外拠点のトップおよび部長・リーダークラスに働きかけた日々が数年続いた。

この過程の中で、ビジネス戦略の変化が人財戦略につながるという意味で顕著な事例が発見された。以下に2つの営業グループでの事例を挙げる。

①化学品（肥料）の事例

今から約10年前、シンガポールの肥料担当リーダー（RS）から、インド人をシンガポールに異動させたいという相談があった。当方としては、本人の意向に沿うよう努力し、異動を実現させた。その後、当該インド人は、シンガポールに留まりたかったようであるが、インドに帰任させ、海外プロジェクト案件の担当となった。もともとリージョナルスタッフもしくはグローバルスタッフの素質があった当該スタッフ（Sr. Managerクラス）は、インド帰国後、その素質を开花させ大いに成果を上げた。その背景には、当該RSの継続的サポートと当該国拠点長の高い評価があったことが挙げられる。

もともとグローバルビジネスであった肥料原料の取引は、シンガポールに一種のリージョナル・ヘッドクォーター（RHQ）機能を置いてビジネスを展開するという先進的な商品別戦略であったので、この事例からの学びは実に大きかった。HRDマネジャーが「戦略的ビジネスパートナー」となる可能性について、具体的事例を通じて思い知らされた事例である。大企業における個人のイニシアティブの重要性についても、本事例からの重要な学びである。ちなみに、本肥料ビジネスでは、その後計4件の域内異動を実現させたが、そのすべてのケースが多くの組織的教訓につながっている。

②機械（エレベーター事業、重電機輸出および重機）の事例

90年代にはGHRDにはあまり関心が高くなかった機

械グループであったが、いくつかの変化が顕著になってきた。90年代後半のアジア経済危機とグローバル競争の激化が主な促進要因である。

第一に、エレベーター事業である。まず、海外オフィスのNSを東京に招聘し、実務研修を実施した。その後のHRDの行く末は、当該国のJV（ジョイント・ベンチャー）への出向につながっていった。このような場合、BU長のビジョンと熱意が重要な要因となる。HRD部局が説得しても効果は薄い。明確なビジネス（BIZ）ビジョンとHRDビジョンが相俟って初めて組織的な変化がもたらされるということを見取ってきた貴重な事例である。

第二に、重電機輸出ビジネスである。ここでは、90年代には関心が最も薄い営業部局であったが、外部環境の激変とそれに応じたビジネスモデルのリージョナル化をきっかけとしてHRD施策も劇的な変化を遂げた。

ちょうど2000年に海外からのNS出向を制度化し、本社による補助制度を実施したタイミングであったので、数年間に7名が一挙に東京で研修、出向した画期的な事例となった。

アジアでの電力会社とのJVも、新規人財施策を加速した要因である。非日本人プロ人財を多く要するJVパートナーとの深い交流は、それまでの日本メーカーを中核とするビジネスモデルとは根本的に異なるスキルセットの必要性に改めて気づく契機となった。

第三に、このような動きの中で、中国プロ制度に極めて熱心に協力してくれた重機部のケースが特筆される。もともとNSの活用に極めて熱心であった同部であるが、その中核は中国発ビジネスでの中国メーカーの活用にあった。価格競争力と品質のバランスの課題はあったが、中国製プラントの輸出に関し中国プロを中核として推進し、実績を上げたことは今でも記憶に新しい。

大組織におけるビジネスモデルの変遷と人財戦略や戦術の変化は、本部別・BU別に始まり、特定のリーダーのイニシアティブによって商品別に加速されてゆく。そしてその過程で、さまざまな理由により淘汰されてゆくビジネスと人材がある。このような気づきがこの時期の特

徴といえる。

(3) 赴任前研修の変遷とその試行錯誤からの教訓

2000年に香港から帰任し、新たな観点からグローバル施策を見直したことは冒頭に触れた。香港での学びは、単体の海外オフィスでは、HRDシステムの発展がまちまちであること。そして、その原因の多くは歴代のトップマネジメントの作為・不作為、当該組織のコーポレート担当責任者のビジョンと熱意にかかっているという点であった。また、赴任前研修にも限界があり、HRDスキルとHRDビジョンに欠けた一部のRSの振る舞いも現場で散見され、Best Place to Workには程遠い組織風土にあるオフィスもあり、これに対する抜本的施策がなかった点も留意されるべきである。一担当者が海外オフィスのHRD全体を変えることは難しく、一部門における実践に留まっているケースが多い。

やはり、トップマネジメントの不退転の決意と実行、そしてそれが代々引き継がれることが必要条件である。十分条件としては、部長（その多くは本社RS）のビジョンが明確で、それを支えうるプロのHRDマネジャーが確固として機能していることである。

しかしながら、現実には、日本発ビジネスに多大な影響を受けた本社からのRS部長が、NSを右手左手として活用し、「日本発ビジネス」を維持伸長させることで駐在期間が終わってしまう例が多い。

そんな中で、ごく少数ではあるが、海外発ビジネスの発展のため、ビジョンを確立し、NSを動機づけ、海外生産品の域内マーケットへの販売促進のためネットワークを創り、成功した事例もある。具体的には、合成樹脂やコーヒーである。当社が取り扱う約2万品目の中ではごく少数であるが、本社GHRDとして注目し、側面援助する中で、個別具体的なケースを研究した結果、非日本人のプロ人材を先見的に確保・活用してきた組織単位が社内ですぐに増加してきたという事実は重要である。

人事部局としては、今後、同様の動きのありそうなBU等を早期に察知し、側面支援から始め、ひいては協働してゆくことが「グローバル化」のため最も重要なアクシ

ョンであることを上記の事例から学んだ。

このように、2000年以降においては、赴任前研修の重要性を指摘し、まずアクションラーニングの強化とバイリンガルコンテンツ&デリバリーの新規導入を実施。その後プログラムを漸次進化させてきた。

しかし、赴任「前」研修にも「限界」はある。それは、主として「赴任前以前」の問題と「赴任後」の問題の2種類のHRD課題であった。

赴任前以前の課題としては、次のような事象に遭遇したことが問題意識の発端である。

赴任前研修にあたって、本社人事制度と海外オフィスの制度の比較に言及することがあったが、そのテーマに関し、毎回最初にする質問があった。それは、

「プロフェッショナルの役割期待は何か？」

「プロフェッショナルへの昇格基準を具体的に述べなさい」

というものである。ここでいう「プロフェッショナル」とは、当社における資格呼称で、いわゆる「マネジャー」に相当する。

昇格基準を説明することは難しい。しかしながら、役割期待くらいは、答えてほしかった。しかし、この問いに対しては、ほとんどの昇格者が回答することができなかった。

問題は、彼らがたとえばインドに行って、インド人の有能なスタッフから次のような質問を年度末・年度初めにされることになるという事実である。

「私は昨年度、昇格対象者でしたが、昇格しませんでした。今年は昇格するでしょうか？」そして、結果的に4月1日付で昇格しなかったスタッフからさらに質問を受けることになる。

「私が今回昇格しなかった理由を具体的に教えて下さい。改善したいです」

この「説明責任」(accountability)については、本社では追及されることはない。考課母集団が多すぎて個人レベルでは比較できないし、比較したとしても具体的な能力要件とその達成度や具体的な個別の成果にまで言

及することが極めて難しいからである。

しかし、数十名から数百名程度の海外オフィスでは、同資格の同僚は数が限られているので、具体的に比較しやすく、かつ業績評価もヨコ比較しやすい環境にある。したがって、具体的な説明責任を部下から求められることが多くなる。海外オフィスの多くでは、給与改訂やボーナス支給日には情報がオフィス内を独り歩きし、人事親展はなきに等しい状況となる。このような中で、説明責任がますます重要になる。パンドラの箱は勝手に開けられるからである。

以上のような観点から、海外オフィスの主要なHRDの問題点をまとめたのが図表3である。

上記のような組織課題を、単に一日の赴任前研修(GHRD科目)で解決することはできない。

では、どうすれば改善できるのか。ひとつは、入社後の定期的なグローバル研修(Off-JT)の励行であり、もうひとつは海外オフィスでのOJTである。効果は、後者が絶大であるが、いくつかの条件がある。まず、インストラ

クターはできれば有能なNSマネジャーとする。次に、英語を主要言語とすること。その意味で、本社RSはサブに徹し、横もしくは裏からサポート、コーチ役に徹することが理想である。いずれにしても、OJTとOff-JTのベストミックスを企図し、着実に実行することが重要である。

一方、赴任後の問題としては、第一に、超多忙なRSをいったい何日拘束して教育できるのか。第二に、セミナー後の地域統括によるフォローアップ。第三に所属オフィスでのトップマネジメントおよびHRD部局によるフォローアップである。限られた日数でインプットできる内容は限られているが、現場における実践が重要であるからである。特に、セミナー後の1~2年間で重要であり、この実行はとて難しいが、本社のグローバル化に欠かせない施策となる。この赴任後研修については、後述したい。

(4) グローバルリーダーシッププログラム・フェーズ2 (GLP-II) からの学び

RSの意識改革とスキルセットの改善を目的とした赴任前研修に集中していた2000年から2006年の期間に、

図表3 海外オフィスにおけるHRD課題

Common problems in overseas offices
Comments from staff around the world...Year 2000

- 透明性の不足(昇格昇進、評価、等) - **Lack of Transparency (PM&CM)**
- コミュニケーションの不足(現地社員・派遣社員間、派遣社員の語学力(英語/現地語)、等) - **Lack of Communication (NS & RS, RS's linguistic ability)**
- (英語)情報の不足(経営方針/会社方針、マネジメントの将来ビジョン、等) - **Lack of (English) Proprietary Information (Management / Strategies)**
- キャリアパスの不足(glass ceiling(出世・昇進の行き止まり)、将来のキャリア/機会に関するディスカッションが無い、等) - **Lack of Career Management**
- 評価スキルの不足(強み/弱みのフィードバックが無い、評価項目が明確でない、等)- **Lack of Performance Management Skills – Feedback & Criteria**

Copyright with MC/HOA

出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

同じくNSの意識改革とスキルセットを中核的目的とし、同時に東京のRS候補者も対象として実施し続けたGLP-II(計6回)について述べたい。

このプログラムは、先に第3章で述べたGLP-Iの反省に基づいている。主にグローバル思考を重点として、意識改革を目指した同プログラムが、意識改革のみにとどまり、変革マネジメントの手法を身につけることなく所属オフィスに戻っても、「変化」を創出することは難しいという点に対する反省であった。

GLP-Iで強調されたグローバル・コンピテンシーについては、図表4の通りである。

左から、I グローバル思考 (Global Thinking)、II レヴェッジングアドヴァンテージ (Leveraging Advantage)、III ダイヴァーシティマネジメント (Diversity Management) と、3つのレベルに分かれている。

このレベル分けは時系列的な発展段階を示しているが、

当時はあまり重視されてなかった。すなわち、まず①思考変革 (=意識が変わる) から入り、グローバル思考を身につけ、次に②組織変革と組織構成員個々人の変革を促し、グローバル行動 (=行動が変わる) を可能とする。そして、最後に③多国籍の組織単位の中でのマネジメント能力 (組織および個人) を獲得する。このプロセスが文字通り「グローバル化」である。

ここで重要なことは、欧米との比較である。グローバル・コンピテンシーのどれにおいて比較劣位なのか? 要するに、図表4で○で囲ったII-6、II-7およびII-8が、欧米のグローバル企業に比較して劣位にあったという結果を重く見て、GLP-IIを考案し実施したというわけである。

このような組織変革手法であったが、当時はこの3段階の進化がどのように進んで行くかについて見通すことはできなかった。5万人以上の企業の場合、このプロセスを経るには通常10年以上かかる。当社を含め多くの日本企

図表 4 GLP-I Competency

GLPI コンピテンシー		
I グローバル思考	II 自己の強みを更に生かす	III 多様性をマネージする
1. 創造的な解決のために、問題の直接的内容を超えて考える。	顧客ニーズを満たす最良の方法を識別し、実行する。	文化的に多様なグループで働くことを楽しむ。
2. MCを通して起こる最新の出来事や活動を議論する。	複雑な問題を解決して好機を作り出す際に、賢明にリスクを管理する。	異文化チームを管理する際、個々人の文化的背景のインパクトを考慮する。
3. 自らの業務やMCに影響を与える変化に対する顧客のグローバルトレンドをチェックする。	MC内に存在するベストプラクティスを識別し、それらから学びと試みる。	業務遂行のため、様々な専門分野を結集した多国籍のチームアプローチを奨励する。
4. MCがグローバル企業であり、我々がそのチーム要な構成員であるということを強調する。	目標を達成する為、オフィスを通してMCの全ての資源を結びつける。	文化的の差異に基づき影響に注意を払いながら、状況にアプローチする。
5. 業務に影響のあるグローバルな問題点をチェックし、伝達する。	好機を創り出すために、MCの多様なビジネス活動と顧客についての理解を促進する。	違う文化的背景をもつ人々と接するとき、その違いに対して敏感である。
6. グローバルレイニアチブを支える地域戦略を開発する。	MCに相乗効果を(付加価値)もたらす、クロスファンクショナルでクロスジェネラル、そしてグローバルパートナーシップを求める。	文化的相違に基づき影響に注意を払いながら状況にアプローチする。
7. 自らの業務とMCに影響を与える場合他社の変化に対するグローバルトレンドをチェックする。	MCビジネスの長期的な統合をサポートする効果的なシステムを創る。	他人との協働に際し、各人の文化的背景とそれが表す価値のインパクトを理解する。
8. グローバルマーケットで起きている変化について議論する。	グローバルな資源と、MCの全世界に広がるスキルを共有することを促進する。	オフィス内の文化の多様性がもたらす可能性を最大限にする方法に関して、建設的議論を推進する。
9. 多様な情報源も含めて、様々な観点から問題を分析する。	他人からのアドバイスを待つことよりも、難解で複雑な状況の解決策を自ら探す。	他人と働くとき、文化的問題の認識を示す。

出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

業は、現在でも「第三の段階」に到達していない点が重要である。すなわち、グローバル思考を身につけ、グローバル行動様式を組織と個人が獲得し、日本人と非日本人の二分法の中でもグローバルビジネスを推進している段階が現在であり、上述のⅡレヴェリングアドヴァンテージに取り組んでいる段階である。そして今後2020年から2025年くらいまでの10年間にわたる課題がⅢダイバーシティマネジメントであると考えている。

このような明確なビジョンは、当時（2000～2005年）はなかったものの、先に述べた中国プロフェッショナル制度での一定の成功から、日本語メジャーの中国プロ人財の成功パターンを、英語系の非日本人プロ人財の成功パターンに転じることはできないかという試みがGLP-IIである。これは、GLP-Iコンピテンシーの②レヴェリングアドヴァンテージを強化するプログラムであったが、③ダイバーシティマネジメントを社内起業プログラムの中で実験したという意義もあった。参加者の選定にあたっては、本社日本人の意識改革という二次的な目的から、一回の参加者50名中10名程度は駐在直前の本社若手マネジャーを中核とし、残りは海外オフィスおよび事業投資先から招聘した。

グローバルリーダーシップ・プログラム（GLP）の主要目的は次の3点である。

①多国籍プロ人財層のネットワーク創出

全世界のマネジャーの有能層のネットワークを創出し、プログラム後もナレッジ・マネジメントを継続。特に、プログラム有能者をMentorとして選出し、コーチングさせたことから多くの教訓を得た。Leaders creating the next generations of Leaders.（次世代リーダーを創出するリーダー）これが、正に一定のスケールで実現できたということである。

②社内起業家の輩出

この目的に関しては、GLP-II自体が大成功であったとは言い難い。もともと、起業家的素質が十分とはいえない母集団が前提で、その中から選りすぐられたとはいっても、いきなり「ビジネスシーズ」を想起し、

「ビジネスプラン」を提出せよといわれても実行は難しかった。

参加者の多くは、財務的ノウハウも不十分で、独創的なアイデアにも辿りつけず、既存のビジネスモデルの域を超えることは極めて困難と感じたに違いない。特に、駐在事務所等のコストセンターからの参加者には、大きな困難があった。会社としてプラットフォームを創って、いきなり歌い踊れという感もあり、計6回のうち初回の成果は惨憺たるものであった。第1回のプログラムはロスで実施したが、設計が不十分であったのか、実現可能なビジネスモデルは提案されなかった。

しかし、回を重ねるうちに、ビジネスプランの質も上がってきた。その結果、参加者200数十名のうち3名が実際のビジネスプランを実現し、その中で最大の成功はインドにおける鉄鋼製品のサプライチェーンモデルの実現につながっている。

③変革マネジメント・スキルの獲得

GLP-Iの参加者がプログラム参加後、所属オフィスで変革を実現するに困難を感じた例が多かったという事実から、変革マネジメント・スキルを意識的に学んでもらうようにした。ケース研究はそれなりに有用であるが、実際には、Mentorとして招聘した約10名のGLP-II卒業生の活躍が非日本人プロ人財層の励みになり、それ自体が一定の変革につながっている。実際にロールモデルがいないと、後進は育たない。この経験から、実際の社内ケースを創成する必要性を痛感した次第である。

本項の結論となるが、社内起業や新規ビジネスの創出には時間と手間がかかり、人財の慎重な選抜と短期的なインターバル（2～3年程度）をおいての複数回の研修が必要となる。さらには、スタッフ層の基本的ビジネススキルから始めて、Innovative Thinkingに基づいた成果を生み出すところまでには一定の年数がかかる。この場合、複数回のプログラム参加と研修で習得したスキルのOJTを通じた各現場での発揮が必要条件となる。この教訓が

GLP-IIの大きな所産である。

この教訓は、後日、階層別マネジメントプログラムおよび地域別リーダーシッププログラムの中で生かされることになる。そして、その中での重要なHRD課題は、経営戦略策定、個別ビジネス戦略・戦術の考案・実施、そして人財戦略の専門部局を活用しての実現を含めたGeneral Managementとなってゆく。

(5) 赴任後研修の試み：そのコンテンツとデリバリーの進化

赴任前研修の限界に気づいてからは、赴任後研修の改善に着手した。第一に、「東京での赴任前研修のコンテンツ」と「海外での赴任後研修のコンテンツ」について考えた。

どのようなコンテンツとデリバリーがベストか。また、赴任直後の超多忙なRSがシンガポールに来てまで、「よかった」と思えるレベルにするにはどうすればいいのか。そのためには、まず、どのような有能NSを前提として、プログラムを創ればいいのか。そして、現場のRSが直面する問題点は何か。この分析が必要であった。

「有能人財」とは何か？ このテーマに関しては、「グローバル人財を観る視点」の探求が必要となった。これについては、これまでの職務を通じたさまざまな経験と、多くの有能人財との密接な交流、公式・非公式な情報交換を通じて蓄積した知見が役に立った。

さらには、1998年以降継続してきた、海外オフィス人事制度コンサルティングを通じて得た「現場の生の情報」。その中でも最も重要なのが、計1,000名を超える職務評価面談（Job Evaluation Interview）を通じた知見である。

2000年以降、アジアを中心とする世界中のオフィスの人事制度（以下、HRDシステム）の改定を手掛けてきたが、この間、20カ国以上、1,000名以上の海外オフィスの社員と面談した。いわゆるRetention（人材確保）のため、「職務価値」と「人材価値」の両方の観点から個別のポジションを見極める。そして個々人の「業界」における妥当な「市場価値」を反映すべく、新グレード制

度のもと、給与を改定する。このようなプロセスを経て、なんとか過半数の「有能非日本人社員」NSを確保することができたが、数十名の「超有能」NSはどうしてもRetain（引き留め）できなかった。

このRetainできなかった超有能NSの個別分析から、次のような「教訓」が得られた。

①日本企業の駐在員のHRD意識とスキルの問題：本社での「玉突き人事」の問題と思われるが、一般的にNSのキャリアに対する関心が低い。また、考課スキルが不十分。英語力の問題もあるが、「一を聞いて十を知る」文化と裏腹の現象。

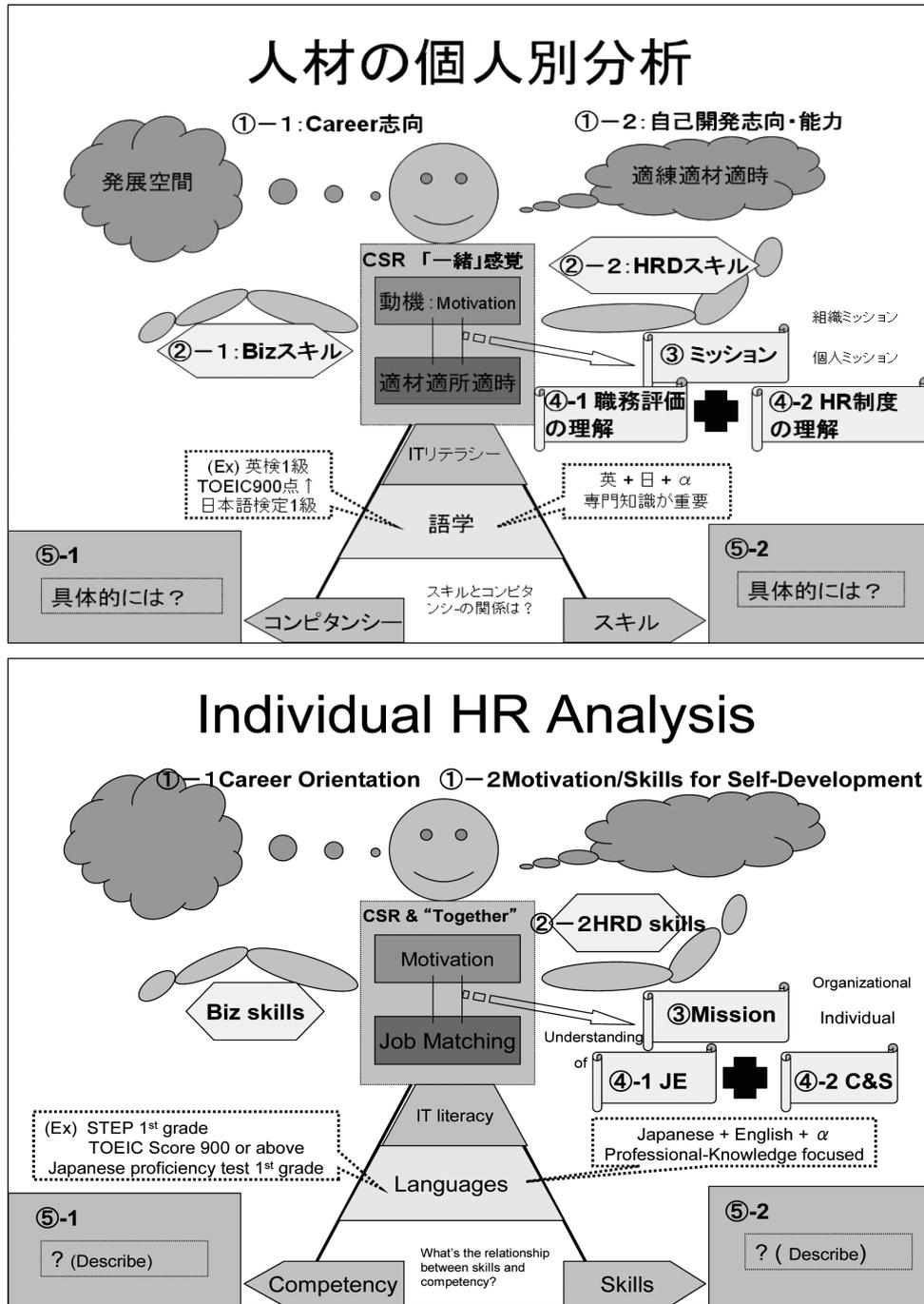
②辞めたNSと残ったNSを比較してみると、いわゆる「日本的要素（Japanese Factor）」の有無がひとつの要因であることが判明。若い頃日本に住んだことがある、日本人の妻がいる等、日本社会と日本文化等が好きなNSが残る可能性が高い。

他にもさまざまな発見があったが、主に上記の2点に基づき、駐在員のHRD研修を強化し、同時にNSへの日本語研修および本社での出向・業務研修を実施した。

日本企業の海外オフィスでのRetentionの問題は、90年代に顕著にみられたJapan-Passing（＝有能非日本人スタッフが日本企業への入社を忌避する傾向）の原因を探るところから始まった。この場合、①雇用する側の日本人駐在員の共通のHRD課題と、②雇用される側（採用候補者）のCM（Career Management）意識に注目すべきである。すなわち第一に、雇用者である日本企業側のパフォーマンス&キャリア・マネジメント・スキルの弱さであり、これを改善してゆくことが有能スタッフの確保のインフラとなる。第二に、雇われる側の「HRD意識」と「人生観」に注目し、いわゆる「日本的要素」を持った異文化適性のある「バイリンガル」人材をあえて採用すべきである。図表5に「有能人材」を見る視点について整理した。

図表5の上部の左と右（①-1と①-2）は、それぞれ上述の「HRD意識」と「人生観」に関わるものである。すなわち、有能スタッフは、国籍を問わず、3～5年後の

図表5 グローバル人材を観る視点（日文・英文）



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

自分自身のプロ人材（候補者）としてのイメージを常に模索しており、「キャリア志向」が強い。さらに、有能人材は常に自分を磨いているので、「自己開発スキル」が高い。したがって、これらは中長期的な人材開発のインフラとなる重要な資質であり、これを見抜くことが必須となる。

②は、右手に「ビジネス（BIZ）スキル」、左手に「HRDスキル」というようにバランスが取れてなければならぬ点を強調したものであるが、日本企業の駐在員およびNSは左手が特に弱い。さらに、有能スタッフは、時間軸がRSと異なる。これは、筆者が「キャリア時計（Career

Clock)」と呼んでいるものであるが、たとえば、本社のRSが海外赴任まで10年待てるところを、5年前後しか待てないというである。一方、若いうちから「被考課者」としての自分自身を見つめる癖がついていることから、HRDスキルの高いマネジャーとなる可能性が高い。

③は、「ミッション（使命）」である。ミッションが明確にされない海外赴任が過去にいかに多かったことか。それ故に、前任駐在員のやり方を踏襲するだけで貴重な数年間を終え、残ったNSは真のマネジャーとなれないままで、RSが代替わりし続けるというケースが多かった。「組織ミッション」と「個人ミッション」の関係性の明示は、グローバル企業のABCである。

④は、当該組織におけるHRシステムの理解である。「職務評価」（Job Evaluation）とグレード制度に基づく各グレードに要求される「スキル」と「コンピテンシー」（職務遂行能力）の理解は、有能スタッフの「動機」（Motivation）の源泉となる「適材・適所・適時」（Job Matching）の骨格を構成する必須要素といえる。

最後の⑤は、専門家を目指すための「職種別のスキル」と専門性の観点からの職務遂行能力についての理解である。これらは、国籍を問わず適用されるものである。

上述のようなHRD意識を、確実にRS個々人のHRDビジョンの中に確立してもらう必要がある。さらに、事実に基づいたケース研究に基づくアクションラーニングを通じて、上記のRSミッション（＝有能NSを確保し活用することを通じて、自らをグローバル社員とし、1+1=2.2（Win-Win）を実現。ひいては組織全体の進化を推進）を自覚し、実行しうるRSを増やしてゆく。そして、彼らがRSミッションの遂行を通じ、真のグローバルマネジャーとして人財開発されたうえで本社等に戻り、会社のグローバル化を担ってゆく。このような「良循環」を企図している。

赴任後研修は、現在では単なるHRDスキルの習得にとどまらず、海外オフィスの進化、特に業績を上げるためのBIZ戦略と相俟った形でのHRD戦略と戦術を学ぶという内容に進化してきている。したがって、現在は「新任

RSマネジメント研修（New RS Management Seminar）」と呼んでいる。

今後は、同様の研修をNSの有能層に実施することで、RSとNSのシナジーを創成したいと考え、一部地域で実験中である。これは、上述の「バイリンガル・コンピテンシ」に通じるHRD手法である。

（6）階層別マネジメント研修の重要性とその進化

1992年にタイのバンコクで始めたアセアン・マネジメント・セミナー（AMS）は、米国に次いで地域のインドネシアタイプにより始まった域内マネジメント・セミナーの元祖である。

①単体ベースでの域内マネジメント研修の進化

アセアン5カ国で始まったマネジメント研修であるAMSは、始めは持ち回りで進められた。バンコクでの1回目に参加者として呼ばれた筆者は、翌93年に自らがインドネシア初のマネジメント・セミナーを担当することになった。このセミナーでは、インドネシア大学の経済学部長に依頼して、アジア初のビジネスシミュレーションを導入する等、いくつか工夫を凝らした。しかし、新規ビジネスを創出するノウハウや業績を倍増するような現在の目的意識はなく、従来のMBAプログラムの域を出るものではなかった。その後、シンガポール、マレーシア、マニラと持ち回り、プログラムはそれなりに進化を遂げた。

この時期における最大の気づきは、次の3点である。

- ・毎回の参加者を見ると、年功で出ているシニア層と実力ある若手層が入り混じっている。さらに、人財層がまちまちで経験もノウハウも違いすぎる。
- ・1回出ただけでは効果は薄く、現場での実績につなげるには、もう一工夫も二工夫も必要。
- ・ハーバードのケースは、役には立つが行間が読みにくく、社内ケースが必要である。

その後アセアン・マネジメント・セミナーは、地域で発展し、最後には本社へ移管された。2005年には初の事業投資先向けのマネジメント・セミナーを実施し、連結先のマネジャーにも本社コンテンツが有用であること

を確認し、その流れでアセアン・マネジメント・セミナー（AMS）はアセアン・パシフィック・マネジメントセミナー（APMS）に発展していった。この過程では、世界中から参加があり、最大23カ国の参加をみた。

②連結ベースへの発展

2005年以降、APMSは徐々に発展し、コンテンツも進化していった。社内ケースもいくつか新規開発した。しかし、上述の通り、数階層のマネジャー（候補）が入り混じるセミナーは効率が良いとは言えない。やはり、同一階層の集団の方が、お互いに切磋琢磨しやすいし、何より仲間意識が醸成されやすい。もちろん、健全な競争意識も必要であり、個々人の蛸壺化も避けうるプログラムにするべきである。

このような観点から、マネジメント教育は階層別に実施すべきである。そして、現在育成中の「戦略マネジャー」（Strategic Manager）の輩出には、若手層から始める必要があり、2～3年スパンで実施すれば早期に戦略マネジャー化しうると考えている。

(7) HRDコンサルを通じて得た教訓

1990年代後半から2006年に至るまで、単体の現場

に入り込んで、HRDコンサルを実施した。この組織内部コンサル体験からの教訓が大きい。

まず、約1,000名の職務評価とそれに基づいた給与・賞与の改訂を通じ、既存スタッフの人財査定が必須であることを学んだ。すなわち、「職務価値」と「人財価値」による選別である。

また、それぞれの海外オフィスの歴史を学ぶことの重要性を痛感した。すなわち、ビジネスモデルの限界と、歴代のオフィス長のHRD意識とHRDスキルの違いから、HRDの進展度合いが驚くほど異なることに気づいたのである。そして、そのオフィスのHRDに最も影響を与えるのは、コーポレート担当のナンバー2（コーポレート担当役員もしくはDGM）であり、この職位につくRSが重要な役割を果たす。

近年では、NSのHRDマネジャーが育ってきているので、持続的なHRDの発展がみられるオフィスが増えてきた。逆に言えば、そのようなHRDマネジャーの不在がHRDシステム形骸化につながってしまうという重大な気づきもあった。この問題は、今日でも厳在しており、鋭意取り組んでいるところである。

図表 6 HR Audit (HR監査)

HR Audit (HR監査)

- HR 監査質問 : 給与・賞与、アプレーサル制度等を個別項目に応じ審査
→HRコンサルテイングに繋げる (「改善メニュー」の提示)
- 大項目 : ① Grand Design : Biz Vision & HR Vision
 - ②-1 : Performance Management (PM)
 - ②-2 : Career Management (CM)
 - ②-3 : Training & Development (T&D)

Country Headの問題意識等に応じたアプローチが必要

場所長 [拠点長] のビジョンとの入念な刷り合わせが成功の鍵

Q: アジアの事業投資先で応用が可能? できるならどの分野か?

Copyright with MC/HOA

出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

本項に関する重要事項は、以下の3点である。

- ①HR Audit からHRD Auditへ：戦略伝達と人財開発が必須要件という認識を確立（図表6参照）
- ②海外オフィスのHRシステムのメニューを策定：域内HRDネットワークで共有化（図表7参照）

③総合商社用の職務評価システムをテラーメード：“Innovative Thinking”を新規設定（図表8参照）

5 | HRDセンター設立後のGHRD施策からの教訓（2006年）

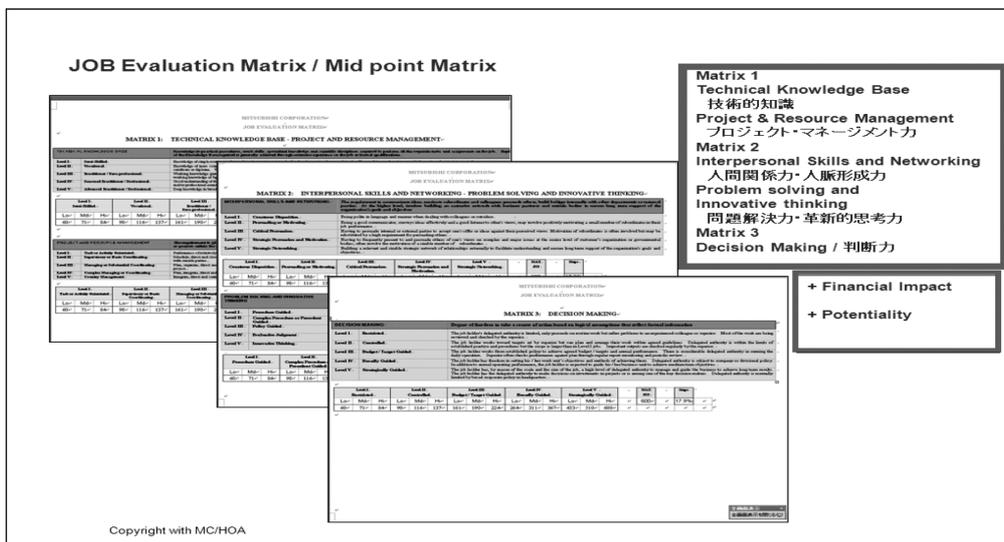
2006年に設置したHRDセンターは、グローバル

図表7 海外オフィス人事制度改定に当たってのグランドデザイン



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

図表8 JOB Evaluation Matrix



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

HRDのうち、主に研修（Training & Developing ; T&D）を中心として、日本人も非日本人も含めた全スタッフをカバーしたという点で、画期的な組織改編であった。しかし、キャリアマネジメントという最も重要かつ困難な課題においては、日本人vs.非日本人という二分法を維持せざるを得なかったという点で、限界があった。

しかし、マネジメント研修を本社社員（＝RS候補者群）と海外オフィスのNS（＝マネジメント候補者群）を一定レベルで「混在させる」という、筆者の長年の念願は実現できた。そして、これが2009年のシンガポール赴任後の諸人財開発施策につながるることとなる。

HRDセンターに至るまでの各種GHRD施策からの教訓の中で、現在でも最も有用と考えるものが、次の3点である。

- ① 全社施策としてのGHRD施策で新たなパラダイムに到達：図表9（GHRD7象限）
これは、今に至るまで人財開発施策の中で活用実施

しているものである。ちなみに、図表内②のCDSは Career Developmental Stageのこと。

② キャリアマネジメント—7つの原則に到達

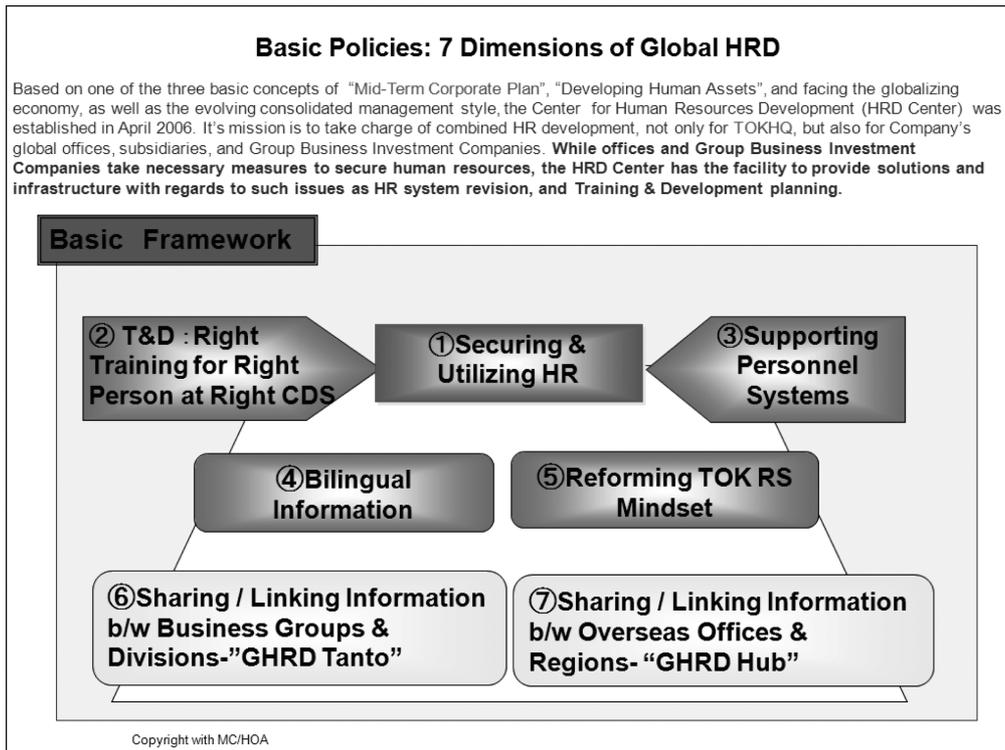
数々の試行錯誤から、7つの原則を抽出。現在に至るまでさらに試行錯誤しつつ実施中である（図表10参照）。

③ GHRDのナレッジコミュニティを確立

日英バイリンガルのネットワークを確立し、グローバルベースで定期的に世界中のHRDマネジャーが集うことが普通のこととなった。理解と議論を深めるため、同時通訳を会議に導入した。日本語では議論が難しい欧米人HRDマネジャーと、日本語堪能であるが英語での議論は難しい中国人HRDマネジャーが混在しているので、致し方ない措置であった。

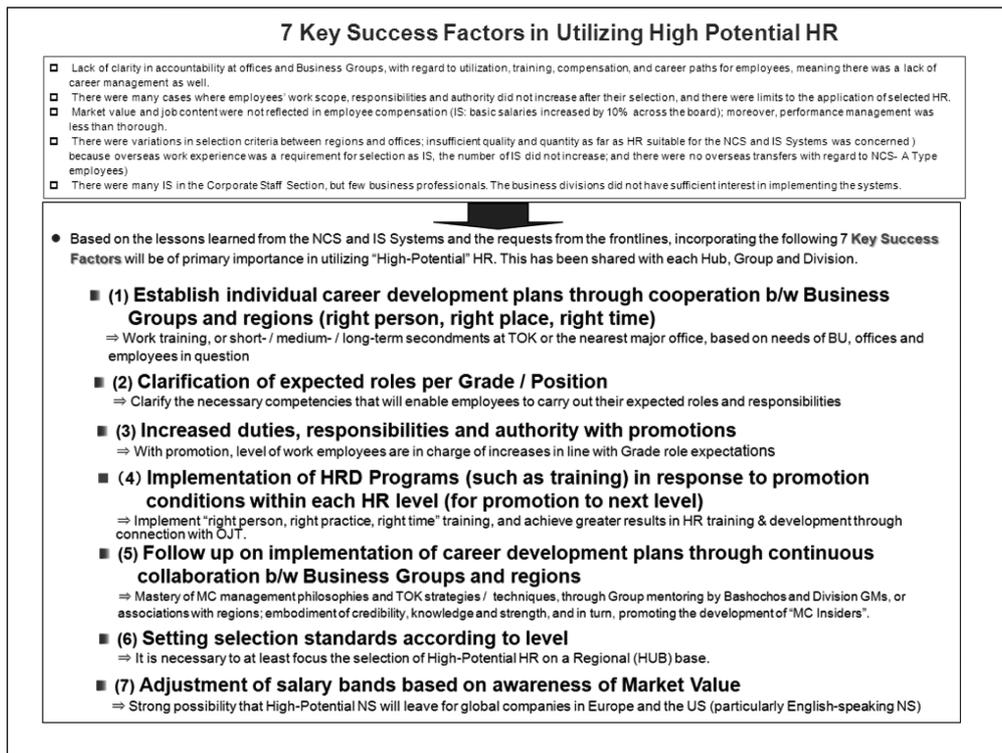
このネットワークはコーポレートスタッフのグローバルコミュニティの先駆けとなり、その後IT、法務、等が続いた。これは、バイリンガル・コンピタンスの一部を構成することになる。

図表 9 Global HRDの 7 象限



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

図表10 キャリアマネジメント—7つの原則



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

6 | リージョナルHRD施策からの学び (2009年以降)

2009年にシンガポールに赴任した時点では、いくつかの期待と不安があった。

コーポレートとして最初に地域統括的機能を置いた人事部局として、HRDをさらに連結ベースで進化させるミッションは前任者の時代からあった。それを東京から側面支援していたわけだが、事業投資先の陣容については未知数であった。

単体の海外オフィスと同様に、事業投資先でも有能社員が辞めてしまっているのではないかと懸念があった。数社のHRDコンサルをしている間に、他の多くの連結子会社にいる最も有能な人財群を喪失してしまっは元も子もない。

どうしたら、時間を買う発想で単体HRDと連結HRDを進めることができるか。このような発想で、単体のHRDの進化と連結HRDの進化に取り組んだのが、2009年以降である。ここでは、この期間における主な

活動と顕著なケース研究、そして主要な教訓について話すことにしたい。

(1) 第一期 (2009年9月～11年3月)：試行錯誤期

前任から引き継いだ単体HRDコンサルに加え、すでに契約済の事業投資先HRDコンサルの双方を必死で手掛けた時期である。筆者の赴任直前に唯一のスタッフが辞めてしまった関係で、最初から単独行となった。

新規事業投資先等へのコンサルを通じ少しずつノウハウが蓄積される中、香港と東京時代のHRDノウハウが単体に関しては非常に役に立った。さらに、海外研修のノウハウの蓄積が、その後のマネジャー研修と赴任後研修、階層別研修体系につながっていった。

しかし、連結のHRDコンサルでは、対象事業投資先の数の多さ、それぞれが対面している業界があまりにも多岐にわたることから、一気に手を広げることができなかった。また、本社にも適当な人財が育っていなかったこともあり、大変苦労した。ようやく2011年度末に社外からプロ人財を雇い入れるまで、赴任から約2年半を要

していた。さらに、各HRDの連結Sub-RHQ機能を担うジャカルタとバンコクで、HRDプロ人材の雇用に大変苦勞していることが、地域のHRD体制を検討する際の多くの教訓をもたらしている。

このような状況の中でも、欠かさず実施していた施策がある。それは、先述した域内HRDマネジャーのネットワーク維持と毎年の勉強会である。それは年々増え、スタッフ層も入れて、域内連結ベースで約70名のコミュニティに発展した。そして、後継者育成の観点から、スタッフ層のセミナーも第二期に新設し、例年の行事となって定着している。

(2) 第二期 (2011年4月～13年3月) : 連結HRD本格着手期

この時期においては、それまで着手していなかった事業投資先の新規HRDシステムのレビューに着手した。HR監査 (HR Audit) と称して、正面から入っていった。

ほとんどのRSにとっては、人事制度の新規導入はもちろん、現行制度の改定も人生初めてという場合が多い。したがって、制度全体に取り組む以前に、まず人事考課のプロセス改善や研修制度の改善から入る方が効果的であった。つまり、分かりやすい切り口での「組織的意識改革」から着手する方が、人事制度全体の改革をよりスムーズに進めることができるのである。

そのような組織的意識改革プロセスを経ずにTop Downで導入された制度は、多くの場合、数年先に「形骸化」していたという事実にも注目したい。各海外オフィスの経営トップが数年で交替する中、組織を構成している自分たちのHRDに資するという納得感のもと、彼らにBuy-Inされた制度のみが生き残るという「事実」である。

この点で、インド等で組織構成員のHRD委員会等を活用して、HRD制度を根づかせていた90年代からの経験が生かされたが、いかなるHRD制度も、その成功裏の導入と定着にはいくつかの必要条件があることをここで強調したい。

ここで重要なポイントは、次の4点である。

①Top Managementの不退転の決意と継続性あるフ

ォローアップ

②RS (特に部長レベル) の理解と制度運用にあたっての努力

③NSによる理解と制度を維持サポートする意思、具体的な実行

④当該国の専任HRDマネジャーの存在

専任のHRDマネジャー (プロフェッショナル) がいないオフィスでは、ほぼ例外なく数年前に新規導入したHRシステムが「形骸化」していた。導入は易く、維持は難し。HRシステムは、組織構成員を巻き込んで導入する必要がある。もちろん、導入後、逐次「進化」させていくことの困難さについては、指摘するまでもない。

この時期の教訓は、非日本人プロ人材のコミュニティがグローバル化にもたらす恩恵が数知れないという点と、他のコーポレート部局での専門家集団の英語によるナレッジ・マネジメントの重要性である。

IT、法務は無論のこと、地域戦略、財務経理の同種コミュニティは早めに着手すべきである。

(3) 第三期 (2013年4月～現在) : 地域統括期

2013年4月1日、地域統括がシンガポールに集結した。コーポレートのほぼすべての部局がスタッフを派遣し、体制が整ったのである。同年度内に各営業グループの代表も当地に派遣され、今後数年以内に具体的成果が期待される状況にある。

7 | グローバル人事部設立 (2012年)

2012年、10年来の念願であったグローバル人事部が設立された。1994年の国際人材開発室が「社長直轄」の組織として産声を上げてから約20年が経過していた。

この間、社長直轄の組織であった国際人材開発室が、その後人事部に組み入れられたり、地域戦略の組織である地域統括部に組み込まれたり、いろいろな組織的工夫がなされた。今振り返れば、GHRD施策の在り方を考えるための組織的経験としては、上記のすべての組織改編に意味があった。

しかし、組織改編より重要なことがある。それは、ビ

ビジネスそのものを担当する営業部局の意識と行動の変化があって初めてGHRD施策が本領を發揮したということ。そして、グローバルリーダーシッププログラム（フェーズ1およびフェーズ2）や中国プロフェッショナル制度で見たように、人事部局の発案で実施したGHRD施策が、試行錯誤を経て、営業の協力を得るところとなり、それが中長期的な人財開発施策と多国籍人財の活用につながっていったことである。

ここで、本社の人事部がどのような組織となったかについて、若干触れたい。新組織は図表11のようなものである。

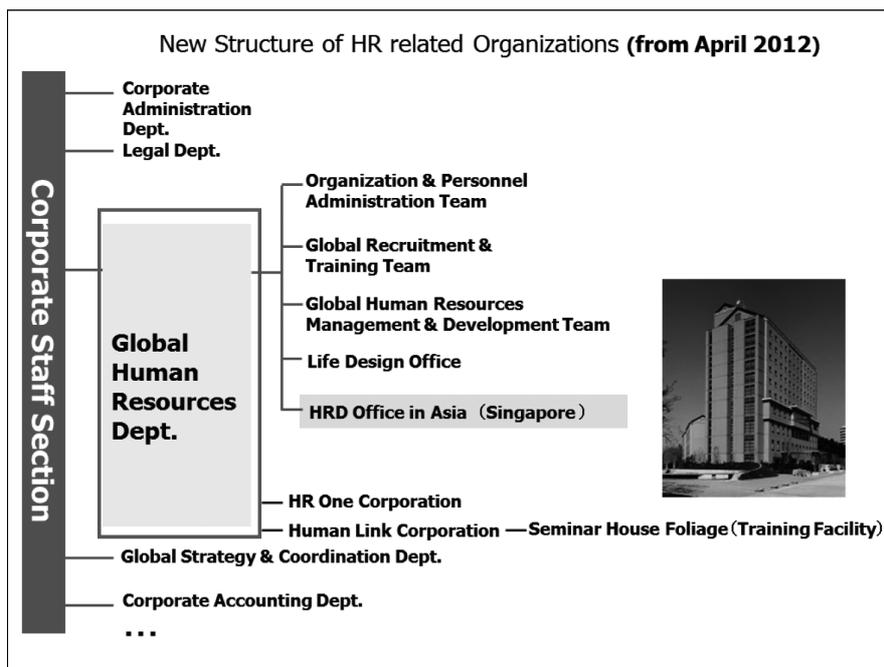
人事部の中で、日本人の人事と非日本人の人事が統合されたとはいっても、まだ別オペレーションである。この点については、組織が統合されただけとの見方もできる。しかし、今後の10年間を見通した場合、これまで実現したマネジャー層の研修への相互乗り入れ（日本人が海外の研修へ参加し、非日本人が本社の研修に参加する）に端を発し、海外オフィス長の多国籍化も徐々に進んでゆくものと予想される。

その先例は、たとえば単体ベースでは、南西アジアにおける中東ビジネスの進展とその結果である。すなわち、新規参入ビジネスにおいて、非日本人経営人財とプロ人財を外部から採用し、それらの非日本人人財の実績と評価を積み重ねる中でキャリアマネジメントが加速されてゆくのである。

連結ベースでは、グローバル企業との協働であったり、合併設立であったり、新規ビジネスとそのサポートの過程で、従来の日本企業としては知見のないさまざまなグローバル領域およびリージョナル領域において、各種のノウハウを理解し取り込まざるを得ないという環境の中で進展していった。

その過程で、本社の若手日本人RSが、まさにサバイバルレベルで揉まれ、自分より有能な非日本人と協働し切磋琢磨する中で、意識も行動パターンも変化してゆく。それぞれの地域では、ビジネスモデルの進化とともに、そのような組織と個々人の変化が雁行形態で進展してゆく。そしてそのような変化が最も顕著にみられるのは、事業投資先においてである。

図表11 本社人事部の組織



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

最近の新任RSマネジメント研修では、事業投資先のRSが過半数を占めるようになった。彼らが直面している課題をみると、その問題意識は単体のオフィスからの参加者と比較してより先鋭である。その理由は、少ない人数で「経営」を全うせざるを得ない環境の中で、NSプロ人財の重要性をより痛切に感じているからと考える。彼らを取り巻く経済環境（Eco-System）の違いは決定的であり、その環境に適応する中でしか、真にグローバルな、もしくはグローバルな体験はできず、そのような環境で揉まれたRSが今後組織のチェンジリーダーになってゆく。そして、現在海外でそのような変化に直面しつつある多くのRSが本社に戻り、自らがチェンジリーダーとして活動するとき、本社の変革が加速されていく。

個人的希望としては、2020年までにそのような変化が顕著になることを願っている。

8 | 今後の展望と重要課題（2014年以降）

本稿の最後に、今後のグローバル化を決定づけると思われる「一連のHRD要素」について言及しておきたい。

（1）「有能社員の新たな定義」と「採用と確保」について

最近の新たな傾向として、従来、GHRD施策にそれほど熱心ではなかった部局に明らかな戦略と戦術における変化が現れたことが挙げられる。

第4章で触れたように、化学品グループと機械グループは全般にGHRD施策に熱心であり、現地化も具体的・先駆的に実行し、2000年以降一定の成果を上げてきている。しかし、2000年初頭にはGHRDに関心の薄かった営業グループが、相次いで新たな戦略を打ち出してきたのが、ここ数年である。

具体的には、生活産業グループであるが、たとえばインドネシア等における国内市場への投資を決定したあたりから、その動きは「決定的」となった。中国プロフェッショナル制度の時代は、「中国市場における販売」（輸入・輸出）が中核的な機能であり、経営人財および事業投資人財は二次的なニーズであった。それが、今では「経営人財」「サプライチェーンマネジメント人財」とい

った顕著な人財ニーズを、明確に要求するようになったのである。

また、金属グループでも、金属資源においては、グローバル販売機能をアジアに移転するという新規ビジョンのもと、2013年4月1日シンガポールに統括会社を設立した。公用語は英語であり、販売の対象はグローバル市場である。そのような組織のEco-Systemの中では、真のグローバル人財が生き生きと働けることが必然となる。今後3年間の各種の工夫や取り組みが成否を決するものと思われる。営業のビジネス戦略の変化に応じ、従来の「有能NS」の類型にははまらない新たな人財群のニーズが台頭してきているということである。

冒頭に述べた「グローバル人財」の定義と比較してみよう。「グローバル人財」についての定義を再掲する。

「本社関連部局の戦略情報に敏感で常時アクセスしつつ、地域（国）発のビジネスを深く掘り下げ、本社等の意思決定プロセスを理解しつつ、実現可能なプランを策定する。そして社内外ネットワークを最大限活用し、当該ビジネスの実現に大きな貢献をなす人財」

上記のような人財を「戦略マネジャー」（Strategic Manager）と称し、戦略マネジャーが具体的成果を蓄積し部長級に進化した人財を「戦略オフィサー」（Strategic Officer）と呼んで意識的に育てている途上にあるが、事業投資先の人財については、業界別に再定義する必要が出てきていると感じている。戦略マネジャーは単体のオフィスで必要と考える人財であるが、最近では、当該国の投資先での出向経験が必要ではないかと考え、個別ケースを研究しているところである。

生活産業グループがアジアで求める人財は、さらに具体的である。それは、「当該国におけるサプライチェーンビジネスモデルにおいて、サプライチェーンの構築、販売ルート企画立案、提携先との各種交渉、新規提携先の発掘、JVの企画立案実施等をプロアクティブに遂行できる人財」。さらには、「そのようにしてできたビジネスモデルを新規子会社等の経営を通じ発展させ、大きな成果につなげ得る人財」である。これらの取り組みは、現在進行形であ

り、採用・育成・活用・確保における成果について言及するには、まだ時間を要するものと考えている。

(2) 戦略マネジャーの中期的育成プログラム

単体ベースの戦略マネジャーが、RSの視界にないビジネスシーズやビジネスパートナーを見出し、新規ビジネスの倍増計画や新規投資の水先案内をなすうの人財であるとすれば、RSとNSは補完的となる。そして、NSがそのようなアンテナ (=National Intelligence) を備えることができるのであれば、先に述べた1+1=2.2は謙虚なRSとの組み合わせによって現実化する可能性がある。

そのような中で、筆者が経験上最も重要視しているコンピテンシーについて触れておきたい。RSとNSの根本的違いは何かと問われて、従来のNS (=RSの右手左手人材) が保有していない特徴は、次のキーワードに尽きるだろう。

それは、「レジリエンス」(Resilience ; 結果を出すまで絶対に諦めない) である。

筆者がこれまで「確保」してきた有能NSで、もはやNSとは呼べないほど結果を出している戦略マネジャー群

がいる。彼らの特徴が、このResilienceに優れていることである。Intelligenceにおいては他の有能NSと同レベルとしても、結果を出すことに対する執念が違う。さらに、「本社関連部局の情報に敏感」で常に先を読んで行動している点が特徴である。

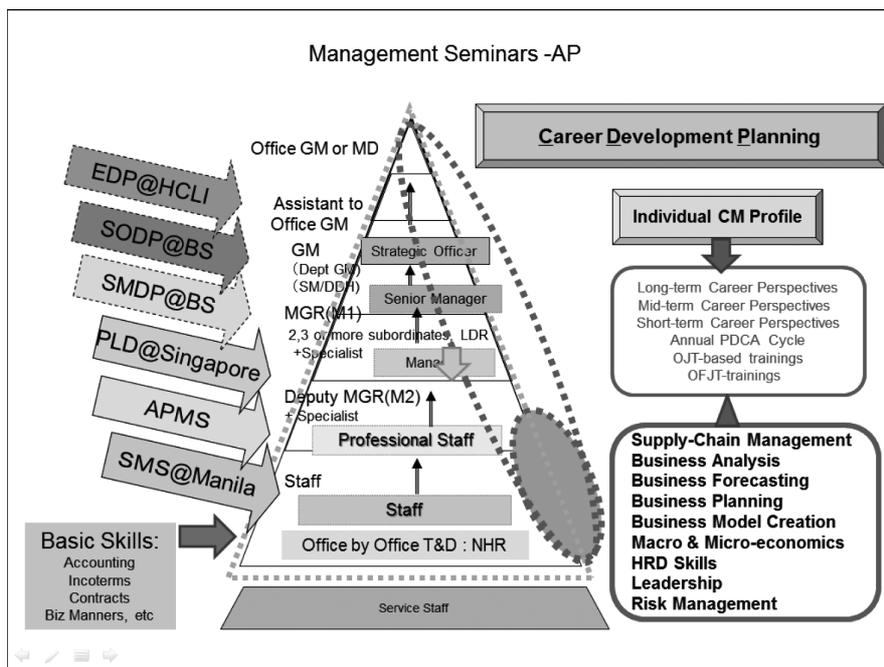
上記の前提として、図表12に掲げる域内研修体系図(階層別マネジメントプログラム)をご覧ください。まだ、着手したばかりであり、戦略マネジャーを倍増するにはまだ数年はかかると思われるが、「継続は力なり」を証明したいと思っている。

(3) 域内HRD専門家のネットワークの拡充

HRDマネジャー層とスタッフ層のネットワークと彼らによるナレッジ・マネジメントが一層重要となる。10年かけてマネジャー層を拡充し、域内セミナー等で講師ができるレベルの非日本人HRDプロを約10名輩出した。RSのセミナーでも講師ができるレベルはすでに数名いる。今後は、彼らのノウハウをさら高度化し、後進の育成を図ることである。

いかなる組織においても、マネジャー以上の評価は、

図表12 域内研修体系図(階層別マネジメントプログラム)



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

所属組織の内外で誰を育てたか、そして、彼らの一人ひとりが組織業績等にどこまで貢献したかによって決定されるべきと考える。その意味で、ネットワーク構築に対する貢献は、中長期的な組織発展の源泉であり、これは、他のコーポレート部局でも同様である。

このHRD専門家のネットワークが発足したのは1998年、筆者が香港に駐在した年である。初めはアセアンと中国だけであったが、NSマネジャーのみならず若手のRS人事マネジャーも参加させ、初めてのナレッジコミュニティが香港で始まった。爾来、年々参加者が増え、当方が東京帰任後もグローバルなコミュニティに発展していったのである。

2000年に開催した初のグローバルHRD会議では、多国籍のHRDマネジャーの知恵を絞ってGHRDマネジャーのためのコンピテンシーを創った。図表13に掲げておくので、ご参考とされたい。

いずれにせよ、「戦略的ビジネスパートナー」としてのHRDマネジャーは、永遠の課題である。HRDの専門家が、どこまで先を読んで各種HRD施策を準備しうかが

大きな課題となっている。したがって、このGHRDマネジャーコンピテンシーは、この先不断に進化してゆくべきコンセプトであるととらえている。

戦略的HRDマネジャーとは、図表14のようなビジネスサポートフォリオを前提として、先に説明した階層別マネジメント研修の効果を理解し、そのための準備をナショナルベースでも実施し、リージョナルプログラムとのシナジーを生み出せる人財である。さらには、本社のグローバルプログラムをも十分に理解し、そのためのリージョナル施策に貢献しうる人財である。戦略的HRDマネジャーなくしては、域内の連結人財プールを拡充し、建設的に「リーダーシップパイプライン」を創成することは不可能である。

(4) 戦略マネジャー（候補）の採用—リージョナル採用プログラムの必要性

戦略的HRDマネジャーの採用と育成は、戦略マネジャー採用と確保の必要条件である。

まず、当該組織のビジネス分析をもとに、今後いかなる領域で新規戦略人財が必要となるかを予見する必要が

図表13 GHRDマネジャーのコンピテンシー

Making HR Managers HR"D" Managers, then to:

HRD Managers as "Strategic Business Partners"

Competencies Vital for GHRD Managers

<ol style="list-style-type: none"> 1 Communication Skills 2 Visionary 3 Results-Oriented 4 Global Thinking (Focus on Big Picture) 5 Solution-Provider (Problem-Solving for Biz Depts) 6 Flexibility & Objectivity 	<ol style="list-style-type: none"> 7 Interpersonal Skills 8 Professional/ Technical Knowledge (Biz-focus) & Organizational Knowledge as "Change-Agent" 9 Leadership 10 IT & KM Skills
---	---

出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

図表14 戦略的人財ポートフォリオ分析



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

ある。

そして、図表14の右側を増加させるために、どのような組織的能力を伸ばす必要があるかを正しく理解し、改善のためのプログラムを企画立案し、実施する必要がある。

さらに、現有的人財（候補者）群を戦略マネジャー化する過程で、第一にスキルギャップ分析ができなければならない。第二に、リージョナル採用プログラムで採用すべき人財を特定する必要がある。それが、戦略マネジャー（候補）である。彼らの特色は、Regional Intelligenceである。

そして、人財の採用をアジア5億人の市場とすべく、コーポレートブランドを高めることに注力すべきである。この実現は容易ではないが、5～10年の継続的努力で一定レベルの達成が可能であると確信する。その達成のためのキーワードは、Corporate Branding up → Regional Recruiting done → Regional Intelligence up である。

9 | 終わりに

紙面の関係もあり、直近数年間のリージョナルHRD施

策とその実施については、今後さらなる現場での実践を積み重ねる必要があり、ノウハウと知見を深化させる必要のある主要領域のみを示すに留めざるを得なかった。おそらく、数年後には、連結ベースのHRDコンサル事業の事前・事後の分析、戦略マネジャー群の育成・確保、戦略的HRDマネジャー群のネットワーク強化等、さまざまなケース研究が進んでいるものと思われる。その帰趨については、別の機会をお借りし、一定のご報告ができることを心から祈念する次第である。

最後に、日本企業のグローバル化に心血を注いでおられる全ての同志諸姉兄に本稿を捧げることをお許し願いたい。